

# UPAYA REFORMASI PENDIDIKAN MELALUI IMPLEMENTASI SCHOOL BASED MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Noer Rohmah

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ibnu Sina Malang, Indonesia  
noerzainal@yahoo.com

## Abstrak:

Seiring dengan perkembangan zaman yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era persaingan yang semakin bebas, lembaga pendidikan dituntut untuk dapat memberikan kualitas pendidikan yang bermutu karena lembaga pendidikan yang kurang bermutu lama kelamaan akan ditinggalkan oleh masyarakat dan tersingkir dengan sendirinya. Bentuk dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan menetapkan kebijakan Manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) yang merupakan salah satu isu yang kuat didorong ke permukaan dalam konteks implementasi gagasan reformasi pendidikan yang direfleksikan dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sebagai kebijakan afirmatif terhadap UU No. 22 tahun 1999 yang mengotonomisasikan sektor pendidikan pada daerah. Agar tidak terjadi sistem yang sentralistik di pemerintah daerah, maka pemerintah mendorong otonomi itu diimplementasikan pada tingkat sekolah, yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa dan masyarakat dalam proses pengambilan berbagai keputusan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di sekolah.

**Kata Kunci:** *Reformasi Pendidikan, School Based Management, Mutu Pendidikan.*

## Pendahuluan

Lembaga pendidikan atau sekolah itu dikembangkan salah satunya adalah untuk memenuhi kebutuhan permintaan berbagai pihak konstituen, yakni pemerintah, para ahli pendidikan, orang tua siswa, siswa itu sendiri, serta berbagai anggota masyarakat yang menaruh harapan-harapan kepada hasil pendidikan. Dengan demikian sangat fair sekali jika mereka yang memiliki harapan-harapan terhadap sekolah tersebut ikut serta dalam merumuskan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dalam proses penetapan keputusan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kebijakan sekolah untuk meningkatkan mutu serta kualitas hasil pendidikan siswa-siswa di sekolah tersebut. Dan salah satu cara untuk meningkatkan mutu sekolah adalah melalui reformasi pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah.

Reformasi pendidikan diarahkan agar penyelenggaraan pendidikan itu semakin demokratis,<sup>1</sup> yakni memperluas pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan-keputusan penting untuk diimplementasikan dalam pengembangan program, sehingga

---

<sup>1</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta : Kencana, 2003 ) h. 273.

sekolah semakin aspiratif terhadap ide dan gagasan publiknya, kemudian dukungan masyarakat meningkat, dan tanggung jawab mereka terhadap pendidikan juga tinggi, karena mereka dilibatkan secara aktif.

Semakin pendidikan itu didorong ke bawah, dan semakin masyarakat dilibatkan untuk berpartisipasi dalam pendidikan, maka aliran dana masyarakat untuk sekolah akan semakin lebar, dan akan semakin menguntungkan bagi siswa, karena banyak proses pembelajaran yang dapat dibiayai. Bersamaan dengan itu manajemen sekolah juga akan terkontrol oleh banyak pihak karena setiap donasi menuntut pertanggungjawaban manajemen, sehingga administrasi keuangannya akan semakin akuntabel dan efisien.<sup>2</sup>

Pelibatan masyarakat tersebut tidak sebatas dalam penyusunan program, kebijakan kurikulum, dan proses pembelajaran lainnya, tapi juga dalam *budgetting* serta berbagai upaya yang dapat memenuhi kebutuhan anggaran untuk peningkatan kualitas pelayanan pembelajaran bagi para siswa. Pelibatan masyarakat dalam *budgetting* tersebut bukan dalam konteks pengelolaan serta pengadministrasian, tapi lebih pada upaya-upaya *fundraising* serta berbagai kebijakan untuk mendorong partisipasi masyarakat pada sekolah dalam upaya memperbesar saluran uang masuk ke sekolah, dan sebagai implikasinya, mereka punya hak untuk memperoleh pelaporan dari manajemen sekolah tersebut sebagai bukti pertanggungjawaban serta akses kontrol masyarakat terhadap akuntabilitas manajerialnya. Semakin akuntabel manajemen sekolah, maka akan semakin tinggi kepercayaan masyarakat. Dan makin tinggi kepercayaan masyarakat pada sekolah maka akan semakin tinggi pula partisipasi mereka terhadap upaya reformasi pendidikan yang ada di sekolah dan hal ini akan semakin bisa meningkatkan mutu sekolah sehingga sekolah ke depan akan tetap mampu menghadapi persaingan bebas yang semakin tajam dalam dunia global.

### **Dasar dan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

Semenjak diberlakukannya UU No 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU No 25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dan direvisi menjadi UU No 32 dan 33 tahun 2004, maka berkenaan dengan otonomi daerah yang awalnya sentralisasi menjadi desentralisasi dan sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah tersebut berada dengan mengacu undang-undang yang telah ada.

Disebutkan pula dalam UU Sisdiknas tahun 2003 pasal 50 ayat 5 berbunyi “pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”. Dan juga disebutkan dalam pasal 51 ayat 1 yang berbunyi “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menengah, dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”<sup>3</sup>

Secara umum, manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwesan-keluwesan* kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena

---

<sup>2</sup> Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, (Paris : UNESCO, 1999) h, 280

<sup>3</sup> Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Penerbit Nuansa Aulia, Bandung, 2005, hal. 44-45

itu, esensi MBS=otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.<sup>4</sup>

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolak ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas).

Unsur esensial dalam otonomi sekolah dengan pola SBM adalah sebagai berikut :

1. Bahwa ciri fundamental dari SBM adalah delegasi.
2. Esensi SBM adalah pemindahan tanggung jawab pengambilan keputusan sekolah dari pemerintah pusat dan daerah pada sekolah itu sendiri.
3. Fondasi SBM adalah distribusi kewenangan dalam pengambilan keputusan.
4. Tulang punggung dari SBM adalah pendelegasian otoritas manajemen dari pemerintah pusat dan daerah pada sekolah.
5. Inti dari SBM adalah pengembangan tanggung jawab pengambilan keputusan terhadap stakeholder sekolah dan dilakukan di sekolah.<sup>5</sup>

Kelima kutipan diatas menyampaikan sebuah gagasan yang sama, bahwa SBM itu adalah pendelegasian kewenangan pengambilan keputusan dari pemerintah kepada sekolah. Dalam konteks ini, kewenangan sekolah tidak sebatas pengaturan alokasi waktu, serta implementasi kurikulum dan strategi, tapi diperluas meliputi<sup>6</sup>:

1. Pengetahuan; yakni pendelegasian kewenangan pada sekolah untuk memutuskan susunan kurikulum, termasuk rumusan kompetensi siswa dari setiap mata pelajaran, serta kompetensi mereka setelah lulus dari sekolah tersebut.
2. Teknologi ; yakni pendelegasian kewenangan kepada sekolah untuk memutuskan alat-alat yang diperlukan untuk proses pembelajaran siswa.
3. Kekuasaan ; yakni pendelegasian kewenangan kepada sekolah untuk menetapkan berbagai keputusan.
4. Material ; yakni pendelegasian kewenangan pada sekolah untuk memutuskan penggunaan berbagai fasilitas, serta alat-alat pembelajaran.
5. Orang ; yakni pendelegasian kewenangan pada sekolah untuk memutuskan tentang komposisi SDM, serta proses peningkatan kompetensi mereka baik dalam penguasaan bahan ajar, strategi pembelajaran, teknik evaluasi maupun berbagai keterampilan keguruan lainnya.
6. Waktu ; pendelegasian kewenangan pada sekolah untuk memutuskan pengaturan alokasi waktu.

Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan

---

<sup>4</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, ( Bandung : remaja Rosda Karya, 2004 ) h. 135

<sup>5</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, ( Jakarta : Kencana, 2003 ) h. 275

<sup>6</sup> Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, ( Paris : Unesco, 1999 ) h, 30-31

memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada sekolah, maka sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa dan karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai "rasa memiliki" terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah.

Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerja sama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerja sama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* sekolah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas.

*Akuntabilitas* sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedangkan demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk mutu pendidikan.

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), dan memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Dengan kepemilikan ini, maka sekolah akan menjadi pusat perubahan (reformasi) dan pembaharuan masyarakat sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah.
- 2) Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya)
- 3) Bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah.
- 4) Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya.
- 5) Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja.
- 6) Komitmen yang tinggi pada dirinya, dan
- 7) Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Murphy, Joseph and Lynn G.Beck, *School Based Management as School Reform*, ( California: 1995 ) h. 132

## **Prinsip-Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah**

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah <sup>8</sup>:

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menyelenggarakan semua warga sekolah.
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- g. Kemandirian, sekolah harus diberi otonom sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders*, sekolah.

## **Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah ( MBS )**

MBS bertujuan untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, MBS bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, substansibilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>9</sup>

## **Karakter Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) berdasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

### **1. Output yang diharapkan**

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu

---

<sup>8</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, ( Jakarta : Rineka Cipta) h. 127

<sup>9</sup> Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, ( Bandung : remaja Rosda Karya, 2004 ) h. 155

output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*).<sup>10</sup> Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasioanal, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian, dan kepramukaan.

## 2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut<sup>11</sup>

### a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan hanya sekedar memorisasi dan recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (ethos) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (pathos). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).<sup>12</sup>

### b. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

### c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

### d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah, sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

### e. Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan energi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa

---

<sup>10</sup> Kennedy, Carol, *Managing With The Gurus, Mengelola Bersama para Guru* ( Jakarta : PT.Elex Media Komputindo, 1999 ) h. 88

<sup>11</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, ( Jogjakarta: IRCiSod, 2008 ) h. 165-167

<sup>12</sup> Ahmad Tafsir, *Cakrawala Pemikiran Pendidikan Islam* ( Bandung: Mimbar Pustaka, 2004 ) h. 103

aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekoah merasa memiliki sekolah.<sup>13</sup>

- f. Sekolah memiliki “*Teamwork*” yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis  
Kebersamaan (*teammwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.
- g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)  
Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.
- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat  
Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.
- i. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen  
Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
- j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)  
Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap yang dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.
- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan  
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.
- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan  
Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.
- m. Memiliki komunikasi yang baik  
Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui.
- n. Sekolah memiliki akuntabilitas  
Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan

---

<sup>13</sup> Arcaro Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapannya*,( Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005 0 h. 221

masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak.

- o. Sekolah mampu menjaga sustainabilitas( kelangsungan hidup )  
Sustainibilatas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainibilkitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya.

### 3. Input pendidikan

- a. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas  
Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.
- b. Sumberdaya tersedia dan siap  
Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.<sup>14</sup>
- c. Staff yang kompeten dan berdedikasi tinggi  
Bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staff yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.
- d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi  
Kepala sekolah dan guru memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Sedang peserta didik mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan prestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.
- e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)  
Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.
- f. Input manajemen  
Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

---

<sup>14</sup> Nanang Fattah, *landasan Manajemen Pendidikan*, ( Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2004 ) h.88



## Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pada dasarnya esensi konsep MBS adalah peningkatan otonomi sekolah plus pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MBS sudah sepatutnya menerapkan pendekatan “*idiografik*” (membolehkan adanya keberagaman cara melaksanakan MBS) dan bukan lagi menggunakan pendekatan “*nomotetik*” (cara melaksanakan MBS yang cenderung seragam/konformitas untuk semua sekolah)<sup>15</sup>. Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MBS yang sama untuk diberlakukan ke semua sekolah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick-fix*), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ini adalah sebagai berikut :

### 1. Melakukan sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berfikir seperti ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep MBS “apa”, “mengapa”, dan “bagaimana” MBS diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep MBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dsb) melalui berbagai mekanisme, misalnya diskusi, rapat kerja, workshop dan sebagainya.

### 2. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah)

#### a. Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.<sup>16</sup> Dengan kata lain, visi sekolah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat.

#### b. Misi

Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut.<sup>17</sup> Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dalam kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

#### c. Tujuan

Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai.<sup>18</sup> Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun.

---

<sup>15</sup> Jerome Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapannya*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005 ), h. 142

<sup>16</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ( Bandung : PT.Remaja Rosda Karya, 2005 ) h. 146

<sup>17</sup> Ibid. h. 148

<sup>18</sup> Hamdani Ihsan, *Filsafat Pendidikan Islam*, ( Bandung : CV. Pustaka Setia, 1998 ) h. 31.

Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah yang menuju visi yang telah dicanangkan.

3. Mengidentifikasi tantangan nyata sekolah

Pada umumnya, tantangan sekolah bersumber dari output sekolah yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu *kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi*.<sup>19</sup>

*Kualitas* adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas output sekolah yang bersifat akademik dan non-akademik. *Produktivitas* adalah perbandingan antara output sekolah dibanding input sekolah. Baik output maupun input sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. *Efektivitas* adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. *Efisiensi* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal.<sup>20</sup> Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output sekolah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output sekolah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah.

4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran

Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

5. Melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*)

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>21</sup> Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran/kriteria kesediaan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

6. Alternatif langkah pemecahan masalah

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan), yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan,

---

<sup>19</sup> Nur Kholis, *Kiat Sukses Jadi Praktisi Pendidikan*, (Sleman : Palem, 2004) h. 124

<sup>20</sup> Joseph Murphy, *Restructuring America's School, an Overview*, dalam Chester E. Fin Jr. And Theodor Reberber, *Education Reform The '90*, (New York : McMillan Publishing Company, 1992) h. 221

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, ( Jakarta : Bumi Aksara, 2006 ), h. 133

yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang ditetapkan tidak akan tercapai.

#### 7. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana sekolah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (BP3/komite sekolah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar.

#### 8. Melaksanakan rencana peningkatan mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara orang tua siswa, guru dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, sekolah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, sekolah hendaknya menerapkan konsep belajar tuntas (*mastery learning*). Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan di sekolah, dengan cara memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan dengan cara tidak membuat guru dan staf lainnya merasa terkekang.

#### 9. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang.<sup>22</sup> Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir pertengahan semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada pertengahan semester dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada semester berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan

---

<sup>22</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999 ), h. 124

sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil evaluasi pelaksanaan MBS perlu dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dan hasil MBS, sedang laporan keuangan meliputi penggunaan serta pertanggungjawabannya. Jika sekolah melakukan upaya-upaya penambahan pendapatan (*income generating activities*), maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban (*akuntabilitas*), maka laporan harus dikirim kepada pengawas, Dinas Pendidikan Kabupaten, komite sekolah, orang tua siswa.

#### 10. Merumuskan sasaran mutu baru

Hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi sekolah dan orang tua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumberdaya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia.

Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam sekolah, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat.

### **Peningkatan Mutu Pendidikan**

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.<sup>23</sup> Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses dan output pendidikan*.

*Input pendidikan* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). Input perangkat lunak seperti struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran –sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

*Proses Pendidikan* merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

---

<sup>23</sup> W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum bahasa Indonesia*, (Jakarta: PN Balai Pustaka, 1983), h. 25

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah ( guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya ) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan ( *Enjoyable Learning* ), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan mereka tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus ( mampu mengembangkan dirinya ).

*Output pendidikan* adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/ perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/ bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam : (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UAN, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan ( proses ) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

### **Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan**

#### *1. Fokus pada pelanggan (peserta didik)*

Siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan, yang ini lebih dititikberatkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu. Pelanggan disini juga tertuju pada pelanggan eksternal yakni orang tua, pemerintah, institusi lembaga swasta (LSM), dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.

#### *2. Perbaikan proses*

Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, sedangkan tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

#### *3. Keterlibatan total*

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerja sama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerja sama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan.

### **Ciri-Ciri Mutu Pendidikan**

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai tingkat tinggi harus memperhatikan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun

pengembangan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diprioritaskan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staff, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen dalam wilayah tersebut.

Visi mutu difokuskan pada lima hal, yaitu:

- a. Pemenuhan kebutuhan konsumen  
Dalam sebuah sekolah yang bermutu, setiap orang menjadi customer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus customer sekolah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Sedangkan dalam kajian umum customer sekolah itu ada dua, yaitu customer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan sekolah yang berada dalam sistem pendidikan. Dan customer eksternal yaitu masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.
- b. Keterlibatan total komunitas dalam program  
Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.
- c. Pengukuran nilai tambah pendidikan  
Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan di sekolah. Secara tradisional ukuran mutu atas sekolah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.
- d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem  
Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para professor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.
- e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.  
Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru “bila tidak rusak perbaikilah, karena bila tidak dilakukan anda maka orang lain yang akan melakukan”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.<sup>24</sup>

## Kesimpulan

Pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat/ bangsa, maka kualitas masyarakat/ bangsa tersebut akan semakin baik pula. Oleh karena itu salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah melalui reformasi pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) yaitu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar dan fleksibilitas/ keluwesan-keluwesan kepada sekolah serta mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

---

<sup>24</sup> Jerome Arcaro, *Ibid*, hal. 11-14

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ini adalah sebagai berikut: (1) Melakukan sosialisasi, (2) Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah), (3) Mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (4) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (5) Melakukan analisa SWOT, (6) Alternatif langkah pemecahan masalah, (7) Menyusun rencana dan program peningkatan mutu, (8) Melaksanakan rencana peningkatan mutu, (9) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan, (10) Merumuskan sasaran mutu baru.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abu Duhou, Ibtisam, *School Based Management*, Paris : UNESCO, 1999
- Arcaro, Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapannya*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005
- Fattah, Nanang, *landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2004
- Ihsan, Hamdani, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung : CV. Pustaka Setia, 1998
- Kennedy, Carol, *Managing With The Gurus , Mengelola Bersama para Guru* , Jakarta : PT.Elex Media Komputindo, 1999
- Kholis, Nur, *Kiat Sukses Jadi Praktisi Pendidikan*, Sleman : Palem, 2004
- Mulyasa E, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung : remaja Rosda Karya, 2004
- \_\_\_\_\_ *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT.Remaja Rosda Karya, 2005
- Murphy, Joseph and Lynn G.Beck, *School Based Management as School Reform*, California: 1995
- Murphy, Joseph, *Restructuring America's School, an Overview*, dalam Chester E.Fin Jr. And Theodor Reberber, *Education Reform The '90*, New York : McMillan Publishing Company, 1992
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Rineka Cipta
- Rosyada, Dede , *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta : Kencana, 2003
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, Jogjakarta: IRCiSod, 2008
- Tafsir, Ahmad, *Cakrawala Pemikiran Pendidikan Islam* , Bandung: Mimbar Pustaka, 2004
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Penerbiat Nuansa Aulia, Bandung, 2005
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006
- W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum bahasa Indonesia*, Jakarta: PN Balai Pustaka, 1983
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999